

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

**O Marketing de Relacionamento das Instituições de Ensino Superior no  
Rio Grande do Sul**

**Gustavo Fontinelli Rossés  
Rudimar Antunes da Rocha  
Jacita Manfio da Rocha**

**RESUMO**

O presente artigo sintetiza os resultados de uma pesquisa sobre as estratégias de marketing de relacionamento adotadas por onze Instituições de Ensino Superior (IES) no Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi realizada no segundo semestre do ano de 2005 e focou-se na análise das IES que tinham no mínimo 10.000 acadêmicos regularmente matriculados e mais de 15 cursos de graduação. Assim foi possível estudar 11 universidades que se enquadravam nestas características. A técnica de pesquisa utilizada foi a de multicasos. O instrumento de coleta de dados aplicado foi um questionário semi-estruturado, parte com perguntas abertas e parte com perguntas fechadas no estilo Likert, visando identificar as ferramentas de marketing adotadas na fidelização de seus públicos-alvos. Constatou-se, a partir da análise das estratégias de marketing de relacionamento inerentes ao *mix* de marketing (4P's) e de atributos dos componentes de relacionamento nos serviços a inconstante formalização destas técnicas nas três universidades públicas federais estudadas. No entanto, nas 8 IES privadas verificou-se a incidência positiva dessas estratégias de modo formalizado e aplicado dentro de técnicas de marketing de relacionamento. Pôde-se assim abstrair um modelo estratégico de marketing de relacionamento que colabore na gestão dessas universidades.

**Palavras-chaves:** Marketing de relacionamento. Fidelização dos clientes. Instituições de Ensino Superior no Estado do Rio Grande do Sul.

**1 INTRODUÇÃO**

Abordar o tema marketing de relacionamento em Instituições de Ensino Superior (IES) é um desafio que exige uma interpretação histórica da inserção dessas organizações no mercado econômico-social. Relevante, portanto, compreender a trajetória dessas organizações no cenário mundial e doméstico. Da mesma forma, é importante se procurar compreender a inserção de ferramentas de marketing de relacionamento contemporâneo pela acelerada competitividade em que estão expostas nas últimas duas décadas. Se a idéia que semeou essas instituições na antiguidade era a de introspecção, clausura e seleção dos participantes por aspectos filosóficos e religiosos, no tempo essas lógicas estão cedendo espaço para o capitalismo e suas técnicas de gestão.

Vale lembrar que, no início da civilização humana, quando o *homo sapiens* se uniu a outros de sua espécie para formar bandos e depois tribos, eles encontravam na natureza tudo aquilo que necessitavam para a sua sobrevivência. Com o passar dos séculos, e o gradativo crescimento dessas tribos, a condição de cidades e de nações remeteu à necessidade de organizar segmentos econômicos e dividir o trabalho em diversos componentes.

Das técnicas intuitivas e criativas dos primeiros mercadores originou-se o verbete marketing. O termo marketing, evolução da expressão comercialização, está associado à noção de mercado em constante movimento, mas que, nos primeiros momentos históricos estava

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

reservado e definido em um espaço territorial reservado para a permuta de bens e produtos, nem sempre atrelado à questão da riqueza. Por isso, até hoje o marketing tem um elo com a expressão *mercari*, que significa, de modo simplista, a exposição em um mesmo espaço físico, diversos produtos dispostos para a venda ou troca que traga a sensação de valor implícito de ordem econômica, social e afetiva.

Das noções primitivas aos conceitos de marketing contemporâneo, essas duas lógicas interpretativas são verdadeiras. Haja vista que em um extremo o homem de negócio herdou geneticamente a arte de vender e, no outro extremo ele vem modernizando as suas ações comerciais, com técnicas formalizadas e criativas que lhe proporciona ampliar a ação de seus produtos e serviços no mercado.

Esta lógica interpretativa, por séculos, estava definida para a venda de produtos, bens tangíveis que podiam ser de alguma forma padronizada comparada, ou pela percepção de poder ou emocional que um bem poderia refletir na mente do consumidor. Gradativamente, porém, o raio de ação das ferramentas de marketing foi incorporado aos serviços inerentes aos produtos e, posteriormente, a capacidade intelectual adquirida pelo ser humano em espaços físicos destinados ao saber: as universidades. As instituições de ensino superior ou universidades são entendidas como corporações que agrupam pessoas em busca do saber (Martins Filho, 1961), que têm como predecessores às academias e ginásios da antiguidade clássica (Finger, 1998). A atenção para esse tipo de organização tomou corpo a partir do século XVIII, fortalecida com a fundação da primeira universidade em Bolonha, na Itália (Gaarder, 1995), que impulsionou o Renascimento no século XIV e a Revolução Científica dos séculos XI e XII.

No Brasil, às Universidades da Bahia e de Manaus são creditadas como as pioneiras em nosso território. Por muitas décadas se destinavam a atender as aspirações políticas e religiosas de uma sociedade que passava a “empobrecer”. As universidades têm hoje se preocupado com a lógica do mercado, pois estão inseridas em um espaço competitivo semelhante às demais organizações, exigindo-lhes utilizações de ferramentas de marketing voltadas ao segmento universitário. Dentre os estados brasileiros, o Rio Grande do Sul tem apresentado um crescimento considerável desse tipo de instituição o que vem merecendo estudos detalhados sobre as ações estratégicas de marketing utilizadas por elas.

Destaque-se que, por muitos séculos, essas instituições nada ou muito pouco fizeram para divulgar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, por serem privilégios de uma pequena parcela da população, previamente indicada pelos aristocratas da época. No entanto, com a revolução industrial, as novas invenções e a migração das pessoas do espaço rural para os centros urbanos, as instituições de ensino superior passaram a se democratizar pela adoção do Estado e a se proliferarem, dentro da idéia do milagre brasileiro.

Porém, a cada dia que passa, as universidades têm se preocupado com a lógica do mercado e para o mercado. Isto se deve, essencialmente, aos avanços tecnológicos e da informação permitir aos cidadãos se aproximarem às modernizações e a democratização do aprender. Por essas razões é que esse espaço de mercado vem se tornando atrativo e altamente competitivo, merecendo estudos que busquem respostas sobre quais ferramentas de marketing de relacionamento têm sido empregadas pelas IES para fortalecer a fidelização em seus clientes, que incentivou a realização do presente estudo. Objetivou-se com a busca dessa resposta constatar as ações estratégicas de marketing, mais especificamente em relação a adoção dos preceitos inerentes ao marketing de relacionamento a partir dos 4 P's, a fim de se contribuir com a elaboração de um modelo que permita aos gestores das universidades alicerçarem as suas decisões comerciais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Desde a antiguidade com Fenícios, Gregos, Romanos e outras civilizações relevantes daquela época, o ser humano vem se preocupando em encontrar alternativas à sobrevivência e ao desenvolvimento das atividades organizacionais e econômicas. A grande modificação ocorrida, que serviu para consolidar de vez essa estrutura mercantil, foi o surgimento da moeda.

Na ótica de Smith (1998, p. 51) “seria excessivamente ridículo empenhar-se seriamente em provar que a riqueza não consiste no dinheiro, nem no ouro e prata, mas que ela consiste naquilo que o dinheiro compra e no valor de compra que ele tem”. Nas palavras desse célebre pensador a riqueza se refletia em bens materiais e acumulativos materiais que as pessoas poderiam acumular. Essa lógica de pensamento não se eliminou no tempo, mas perdeu espaço para o saber, em outras palavras, “a riqueza do saber”. Riqueza essa expressa na capacidade mental e prática inerente a evolução do *homo sapiens*.

Dentro dessa perspectiva, a Revolução Industrial desencadeou um novo ciclo evolutivo, pois, a partir dela, iniciaram-se as grandes transformações das organizações empresariais, das cidades, dos transportes, das trocas, dentre outros. Como bem assevera Leite (2004, p.23) “as invenções, em caráter individual caracterizaram a Revolução Industrial que, a partir da Inglaterra, se expandiu pelos demais países da vanguarda econômica”. Este fenômeno remodelou a noção de utilidade e de pensar.

Vale lembrar que ao passo em que as nações se desenvolviam, crescia o número de pessoas envolta do processo produtivo, redesenhando uma nova postura mercadológica, pelo aumento do mercado consumidor e pela maior competitividade entre as organizações.

Decorrente disto foi necessário focar as atenções no mercado consumidor, pois a demanda ultrapassara a oferta, trazendo uma era carregada de novos desafios, dificuldades, oportunidades, ameaças, tornando o ambiente muito complexo e mutável. Nos dias atuais as exigências do mercado estão centradas no saber como um diferencial competitivo como nunca antes tinha sido testado. O homem passou a valorizar a capacidade mental de aprender e de transformar o saber em ação competitiva, quer na transformação tecnológica quer na diferenciação do seu intelecto, fruto quase sempre dos bancos escolares das universidades.

Por isso, e inseridas nesta dinâmica de mercado as IES estão tendo que acompanhar as necessidades dos consumidores e redimensionar suas ofertas de conhecimento científico. O crescimento dessa oferta no ensino superior desencadeou a elevação da competição neste segmento econômico, exigindo a criação e o desenvolvimento de estratégias de marketing que possibilitem maior relacionamento com o cliente, visando a sua fidelização. Para tanto, as IES estão sendo forçadas a profissionalizar os seus sistemas de serviços, de planejamento estratégico e, principalmente, de ferramentas de Marketing, além de terem profissionais especializados na arte de elaborar estratégias de marketing.

Neste contexto competitivo, as IES estão procurando acompanhar às diversas necessidades dos clientes, redimensionando constantemente os seus focos de conhecimentos acadêmicos. Isso porque, essas organizações têm se deparado com uma concorrência acirrada, profissionalizada e equilibrada em muitas áreas científicas, especialmente nas que existem profissionais e laboratórios especializados. Por essas razões, as IES estão revendo os serviços complementares e adotando ferramentas de marketing de relacionamento que colabore na imagem corporativa.

Dentro desse raciocínio Kotler & Fox (1994, p.25) advertem que as “instituições educacionais variam no uso de idéias modernas de marketing. Algumas universidades e faculdades estão começando a aplicar ativamente idéias de marketing, enquanto muitas escolas particulares estão ainda se conscientizando sobre o que o marketing tem a oferecer. Escolas públicas, em geral, não têm demonstrado qualquer interesse em marketing, mas que gostariam de maior apoio público”.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

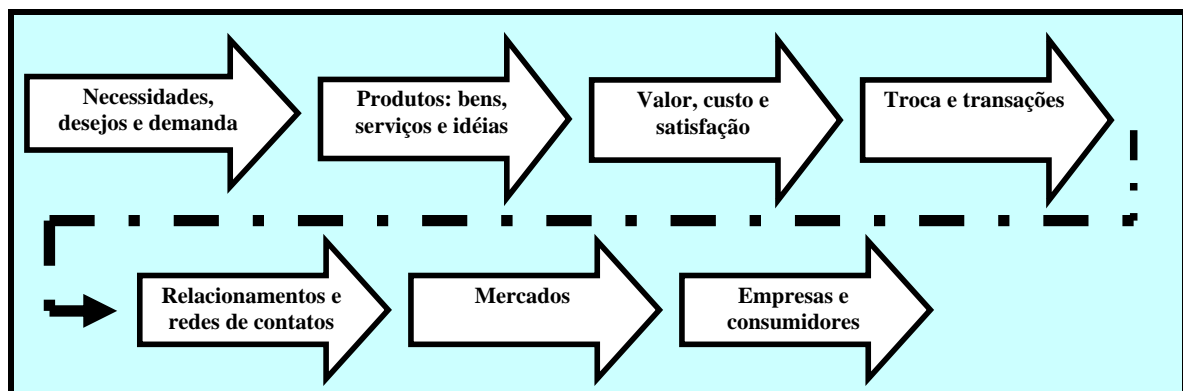
A cada dia que passa se fortalece as ações sinalizadas na Conferência Mundial sobre Educação Superior, promovida e coordenada pela UNESCO, em Paris, no mês de outubro de 1998. As conclusões dessa Conferência foram explicitadas na plenária do FÓRUM CRUB V – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, Brasília, de 19 e 20 de setembro de 1999, sendo apresentadas as seguintes conclusões:

- a) Desenvolver cultura da paz, construindo uma sociedade que aprende, mantendo processos de aprendizagem permanente e democratizar do conhecimento;
- b) Viabilizar o uso compartilhado do conhecimento e da informação como matérias-primas para o desenvolvimento social;
- c) Criar condições para que a formação de nível superior e também o trabalho possam superar as orientações centradas nos postos de trabalho e no mercado, mediante estratégias voltadas para a empregabilidade e para os campos de atuação profissional configurados a partir das necessidades sociais.
- d) O ensino superior deve ter, em todas as suas instâncias e modalidades, a garantia de qualidade e relevância de seu trabalho para a sociedade.

Decorrente disto foi necessário focar as atenções no mercado consumidor, pois a demanda ultrapassara a oferta, trazendo uma era carregada de novos desafios, dificuldades, oportunidades, ameaças, tornando o ambiente muito complexo e mutável.

A par desses fundamentos criam-se subsídios para o desenvolvimento das atividades de marketing das organizações, tanto no que se refere à produção de bens e prestação de serviços. Cobra (2003, p.8) assinala que “o verdadeiro papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou um serviço que, por suas características intrínsecas, atenda a necessidades e desejos específicos das pessoas”.

Kotler (1998), por sua vez, esquematiza um procedimento básico de relacionamento entre as organizações e seus clientes (Figura 1), em que as necessidades, os desejos e as demandas são fortalecidos por fatores complementares e cíclicos para a gestão empresarial.



**Figura 1 – Conceitos centrais de marketing**

Fonte: KOTLER (1998, p. 28)

Churchill & Peter (2000, p.4) asseveram que o marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar as trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

No afã de identificar as necessidades e desejos do mercado, as organizações, tanto as produtoras de bens como as prestadoras de serviços, começaram a “pensar” de que maneira poderiam buscar essas informações. Para tanto, a análise ambiental, a concepção dos P’s de

marketing e o marketing de relacionamento, complementados por outras ferramentas de gestão, representam a plenitude desse processo.

O planejamento de marketing emerge a partir da identificação das necessidades e desejos do mercado e a análise ambiental contribui decisivamente, atuando como um dos processos iniciais disso. Limeira (2003, p.10) completa que “a administração de marketing é o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de marketing para otimizar os resultados de clientes e *stakeholders*”.

Como se pode perceber é importante estabelecer um conjunto amplo de estratégias direcionadas ao mercado a fim de que os resultados projetados possam ser obtidos. Por isso, a formulação das estratégias necessita de um processo lógico, associando procedimentos e prática, sistematizando as ações de modo que a melhoria possa ser implementada. A consequência disso é o aumento do poder de competitividade da organização.

A partir do momento em que a organização estrutura o seu composto de marketing, ela passa a direcionar seus esforços de modo a desenvolver estratégias de marketing de relacionamento que facilitem o processo de fidelização.

Hoje com um mercado altamente competitivo e clientes mais exigentes, manter a fidelidade dos *stakeholders* exige um novo perfil do gestor da organização de serviço, dentre as quais se inserem as IES. Assim, a expressão relacionamento passou a ser um dos ícones das novas versões teóricas do marketing. Neste sentido, Gordon (1998, p.31) expõe que “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional”.



**Figura 2 – Elementos selecionados de marketing de relacionamento**

Fonte: GORDON (1998, p.45)

Na realidade, o marketing de relacionamento deve ser uma atividade difundida dentre todos e, além disso, deve integrar o cliente à elaboração dos serviços através do desenvolvimento de um processo sistemático de interação. As organizações bem-sucedidas verificam que o marketing é uma dos requisitos da qualidade interna, ou seja, é essencial para sua sustentabilidade.

Conforme Miguel (2003, p. 213) “a eficácia da prática do marketing de relacionamento está condicionada aos seguintes resultados: 1. compradores satisfeitos em grande escala; 2. maior fidelidade deles; 3. percepção entre a maioria dos compradores de que estão recebendo produtos/serviços com mais qualidade; 4. aumento dos resultados”.

Em se tratando de posicionamento fica fácil perceber que as estratégias em um contexto dinâmico são totalmente opostas em relação às estratégias do tipo tradicionais. Segundo

McKenna (1992, p. 46) “o posicionamento é vital ao sucesso. Todos os componentes do marketing – estratégia competitiva, preço, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento. Se os produtos de uma empresa forem inadequadamente posicionados, o problema pode estar em elaboração, fabricação ou marketing”.

Neste prisma, o marketing de relacionamento concentra-se nos processos e nos fatores que são necessários para aprimorar o relacionamento e envolvimento com os clientes. Gordon (1998) salienta ainda que, o marketing de relacionamento compreende oito componentes: cultura e valores; liderança; estratégia; estrutura; pessoal; tecnologia; conhecimento e percepção; e processos. Além disso, elucida que para um bom gerenciamento da cadeia de relacionamento com vistas à fidelização, torna-se necessário adotar determinadas posturas: parcerias com fornecedores qualificados, utilização de organizações de apoio, identificação de necessidades e desejos do mercado e seleção de clientes potenciais. Em sua ótica esse conjunto de fatores possibilita a criação direcionada de ferramentas de fidelização de clientes. Já Zeithaml & Bitner (2003, p. 140) asseveram que “ambas as partes da relação organização-cliente podem beneficiar-se da retenção de clientes. Ou seja, a construção e a manutenção de uma base de clientes leais não é interesse exclusivo da organização, mas os próprios clientes são os beneficiados dessas associações de longo prazo”. Como se pode perceber a análise das ferramentas de marketing de relacionamento são desafios constantes e infinitos para a gestão empresarial, inclusive das IES, por isso merecedora de estudos científicos detalhados.

Para tanto, é básico ter o pleno conhecimento que estas atividades demandam muito tempo, exigindo capacidade técnica e comprometimento das pessoas que estão envolvidas na formulação, implementação e controle desses processos. Desta forma, pode-se supor que, como foi destacado nas justificativas dessa dissertação, estudar as estratégias e ferramentas de marketing adotadas pelas instituições de ensino superior de grande porte localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, poderá servir de alicerce para se agregar outros conhecimentos teóricos à área de marketing, principalmente, em relação ao marketing de relacionamento nas organizações que foram foco dessa pesquisa, que seguiu passos metodológicos cuidadosamente definidos, conforme se expõe na seqüência.

### 3 MÉTODO

Os métodos científicos são utilizados por todos os tipos de ciência, desde as exatas até as humanas. Ao se referir a esta questão, Ferrari (1974, p.24), adverte que “método é a forma de proceder ao longo do caminho”. Pode-se entender ainda que “o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado” (Cervo & Bervian, 1978, p.17).

Do ponto de vista metodológico, foram consideradas as ações estratégicas de marketing de relacionamento nas IES de grande porte no RS e as ferramentas de marketing organizacional que servem de apoio operacional as essas organizações, que favorecem a fidelização dos seus clientes.

O método de investigação foi o de multicasos, uma vez que ele possibilita estudar duas ou mais organizações sem se ter a preocupação exclusiva de comparação dos resultados obtidos em cada uma delas (Triviños, 1987). De modo semelhante, Yin (2001) revela que o estudo de multicasos pode ser entendido como um processo comparativo de casos múltiplos, holísticos ou incorporados porque, possibilita ao pesquisador fazer o levantamento dos dados entre os clientes envolvidos.

O estudo caracterizou-se como sendo do tipo seccional e com corte transversal, pois os dados coletados correspondem a um período histórico único, isto é, dos meses de maio a setembro de 2005. O caráter da pesquisa é o não-experimental, porque não houve a manipulação das

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

variáveis ou designação de sujeitos e condições pré-estabelecidas (Kerlinger, 1979; Selltitz et al., 1987). Vale ressaltar que na interpretação dos referidos estudiosos, a pesquisa do tipo não-experimental possibilita conhecer e interpretar os fenômenos organizacionais sem a manipulação dos dados de forma dedutiva.

A população foi composta pelos dirigentes de primeiro escalão das IES de grande porte localizadas no Rio Grande do Sul e os critérios utilizados para a classificação em grande porte foram: o de número de alunos e de cursos, ou seja, no mínimo 10.000 alunos matriculados e pelo menos 15 cursos de graduação. A amostragem foi estratificada e selecionada a partir dos critérios porte e número de cursos, já mencionados. As IES que se enquadraram nestes critérios estão detalhadas na Tabela 1. O critério adotado partiu do princípio de as IES de grande porte possuem uma maturidade e um conjunto expressivo de clientes atrelados ao bem estar de seus clientes. Utilizou-se a planilha eletrônica **Excel** para a tabulação dos dados no momento inicial e, posteriormente, utilizou-se o Programa **Statistical Analysis System 8.02** para realizar o **Teste Qui-Quadrado**, por ser um teste não-paramétrico por permitir comparar frequências. A coleta foi feita com o envio e recebimento dos questionários pelo correio.

**Tabela 1 – Identificação das instituições**

<b>Instituição</b>	<b>Classificação</b>	<b>Nº de Acadêmicos</b>	<b>Nº Cursos</b>	<b>Nº de Professores</b>
1. FURG	Pública	10.000-13.000	35-39	401-701
2. UFRGS	Pública	mais de 28.000	mais de 45	mais de 2.200
3. UFSM	Pública	13.001-16.000	mais de 45	mais de 1.600
4. FEEVALE	Privada	19.001-22.000	40-44	401-701
5. PUC	Privada	25.001-28.000	40-44	1.601-1.900
6. UCPEL	Privada	10.000-13.000	25-29	401-701
7. UCS	Privada	mais de 28.000	45 ou mais	1.301-1.600
8. ULBRA	Privada	mais de 28.001	45 ou mais	mais de 2.200
9. UNISC	Privada	10.000-13.000	40-44	401-700
10. UNISINOS	Privada	25.001-28.000	45 ou mais	1.101-1.300
11. UPF	Privada	19.001-22.000	35-39	1.101-1.300

Cumpra ainda destacar que as variáveis pesquisadas, mesmo sendo consideradas significativas para se entender os fenômenos inerentes ao marketing de relacionamento e o fortalecimento das interações entre as IES e os *stakeholders*, por si só, não esgota a possibilidade de novos estudos.

#### 4 RESULTADOS

As posturas estratégicas de marketing compreendem o alicerce para o bom desempenho da organização em relação aos mercados em que atua e em relação ao alcance de seus objetivos. Por essa razão, procurou-se identificar nas IES estudadas quais posturas estratégicas apontadas e desenvolvidas nestas organizações (Tabela 2).

**Tabela 2 – Posturas estratégicas de marketing**

<b>Posturas Estratégicas de Marketing</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Mercado-alvo	8	3
Planejamento de marketing	8	3
Produto	9	2
Preço (*)	2	6
Praça	5	6

(\*) O fator Preço foi aplicado às oito instituições privadas pesquisadas.

Pode-se contatar a existência de mercado-alvo e planejamento de marketing definido somente nas IES privadas, uma vez que elementos político-legais impedem atitudes mais específicas na gestão das IES públicas. Os dados permitem verificar ainda que quase todos os fatores selecionados são aplicados nas organizações analisadas. Destaque-se que foi possível perceber que o termo marketing ainda é confundido com a propaganda causando viés na interpretação dos respondentes.

Com relação ao uso dos P's de marketing, segundo Kotler (1998), observou-se que as IES estudadas aplicam, de certa forma, a maioria das variáveis analisadas. No entanto, devido ao fato de o conceito de marketing presente na mente das pessoas ser um tanto quanto restrito (marketing é propaganda), fator comprovado pela pesquisa, verificou-se que determinadas IES estão praticando itens de marketing, mas não os destacaram como sendo utilizados.

Além das informações destacadas na tabela 2, o questionário abordou aspectos relacionados à melhoria dos serviços, como a maior oferta de cursos e aperfeiçoamento de professores. Os resultados obtidos permitiram contatar que a maioria das IES estudadas renova suas ofertas de serviços em cerca de 72% em período não superior a 12 meses e, informaram ainda que capacitam os seus professores em cerca de 55% em menos de 12 meses. Essas informações são relevantes pelo reduzido período de tempo para a melhoria dos serviços, como por exemplo, o acesso à internet e acervo bibliográfico. Essa postura de forma indireta se caracteriza como uma postura gerencial preocupada em manter satisfeito e fidelizar os clientes, que se julgam beneficiados com o recebido. Como se sabe, todas as IES privadas necessitam criar condições próprias de manutenção e perpetuidade. Dessa forma a legislação lhes favorece na medida em que permite a cobrança de "valores monetários" (mensalidades) pelos serviços prestados. Neste sentido, Fasti (2000), dentre outros, advoga que, do ponto de vista estratégico, o preço constitui-se como uma das variáveis relevantes para a gestão das organizações hodiernas, quer pela manutenção das atividades quer pela possibilidade de retribuir ao cliente um produto/serviço adequado.

Em relação as IES Públicas a gratuidade foi apresentada como o fator de maior relevância para o ingresso no Ensino Superior, devido ao contexto econômico e social atual, e também pelo fato de que a demanda será sempre maior que a oferta, o que garante um nível de qualidade maior dos alunos, pois a preparação é maior. Nas IES privadas, por sua vez, a política de preços, que à primeira impressão parecia decisiva, foi verificada como uma prática constante em, cerca de 25% dos casos.

Quanto ao mix Praça, consideraram atendidos por vários fatores, quer pelo fato de que as 10 IES têm bibliotecas aparelhadas e atualizadas, quer pelo fato de 9 IES disponibilizam aos seus clientes serviços complementares de bares, restaurantes, quiosques e Estacionamento, 8 IES dispõem de segurança patrimonial e pessoal e 11 apresentam áreas de estudo reservados.

Como a maioria das IES, cerca de 73%, encontra-se próxima a rodovias, as desvantagens estão relacionadas às condições de acesso, tais como rodovias com mais faixas de rolamento e pavimentação adequada e, também, às condições de transporte coletivo. Além disso, nas IES localizadas na região metropolitana de Porto Alegre, 66% delas sinalizou que a desvantagem está atrelada aos congestionamentos ou engarrafamentos no trânsito nas horas de maior tráfego. Por outro lado, as vantagens estão nas possibilidades de expansão em uma mesma área geográfica, cerca de 81% da IES estudadas, permitindo a concentração das suas atividades.

Também foram identificadas as mídias mais utilizadas pelas IES, para a comunicação externa. Em algumas entrevistas realizadas com os respondentes, verificou-se que no entendimento dos dirigentes das IES Públicas, há delimitações legais que as impedem a utilização de determinadas ações de comunicação externa. Dentre os itens avaliados 90% das IES estudadas



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

realizam eventos como uma atividade de comunicação externa, tanto trazendo o público externo para as suas dependências quanto na forma de divulgação de resultados de atividades de extensão. Outros resultados apontaram que 75% das IES estudadas utilizam a propaganda em diversos veículos de comunicação social, que 45% delas usa a mala direta e telemarketing com frequência. Dos veículos de comunicação comumente utilizados, destaca-se a televisão, tanto a comercial quanto a universitária (72%), o rádio em 72% dos casos, os jornais em cerca de 81% dos pesquisados, as publicações internas, como jornais e outros documentos de domínio público dos seus clientes em 72% dos casos, a internet em mais de 90% dos casos, tanto em relação a intranet quanto a internet como veículo de comunicação.

Essas estratégias de marketing tradicional compõem os subsídios para a criação de vantagens competitivas e para ser pano de fundo na formulação das ações de marketing de relacionamento, como meios para a fidelização dos clientes e, posterior e naturalmente, fidelização dos *stakeholders*.

Inúmeras são as estratégias e ferramentas de marketing de relacionamento que podem ser adotadas pelas IES. No entanto, faz-se fundamental definir isso a partir de critérios mais amplos, a fim de orientar, ações e atitudes específicas. Diante disso, procurou-se identificar os elementos, os componentes e as formas de gerenciamento de marketing de relacionamento (Gordon, 1998) mais utilizadas pelas IES.

A tabela 3, por sua vez, permite verificar que as IES analisadas praticam alguns dos elementos essenciais de marketing, dando maior atenção ao item parceria de negócios (72%), seguido dos itens banco de dados e Internet (63%) e, ainda do marketing tradicional (54%). O que se percebe na realidade é muito mais uma prática de elementos aleatórios que são trabalhados isoladamente, enquanto, na realidade deveriam ser trabalhados em dependência de processos. Ou seja, as IES estudadas praticam a totalidade desses elementos de forma pouco estruturada, cujo acesso a essas informações é amplamente percebido.

**Tabela 3 – Elementos de marketing de relacionamento utilizados**

Elementos	Número de assertivas	Percentual
Vendas de relacionamento	2	18,18%
Marketing tradicional	6	54,54%
Marketing de frequência	2	18,18%
Marketing de banco de dados	7	63,63%
Marketing de fidelidade	4	36,36%
Parceria de negócios	8	72,72%
Marketing de internet	7	63,63%
Não sabe informar	2	18,18%

A tabela 4 salienta a presença dos componentes de marketing de relacionamento nas atividades rotineiras das IES pesquisadas. Diante disso, pode-se observar a prática desses componentes em aproximadamente 50% das IES pesquisadas. Aqui, cabe fundamentar que esses componentes avaliados não são restritos somente ao marketing de relacionamento, mas também são aplicados nos mais diversos procedimentos organizacionais, pois o desenvolvimento desses componentes tem início no nível estratégico, ramificando-se nos demais níveis da instituição.

**Tabela 4 – Componentes de marketing de relacionamento**

Componentes	Frequência	Percentual
Cultura e valores	7	63,63%
Liderança educativa	6	54,54%

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

Estratégias de negócio direcionadas	5	45,45%
Estrutura organizacional definida	7	63,63%
Qualificação de pessoa	7	63,63%
Emprego de tecnologia de ponta	6	54,54%
Conhecimento e percepção mercadológica	5	45,45%
Processo de trabalho para cada atividade	6	54,54%
Não sabe informar	1	9,09%

Dentro desse contexto, foi possível constatar que os itens identificar necessidades e desejos e selecionar clientes potenciais foram classificados como ações mais executadas nesse processo de gerenciamento (72%), pois no entender de Kotler (1998) todo processo de marketing tem início nas necessidades e desejos dos seres humanos. O item parcerias com fornecedores qualificados também foi alvo de resposta (54%) e, ainda, se observou a não utilização de nenhuma das formas de gerenciamento dessa cadeia (Outro fator).

**Tabela 5 – Gerenciamento da cadeia de relacionamento**

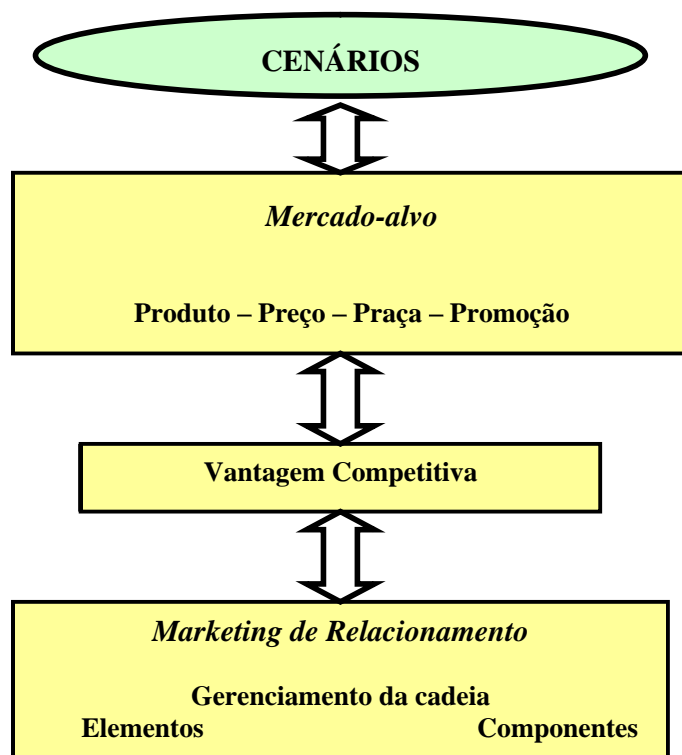
Itens avaliados	Frequência	Percentual
Parcerias com fornecedores qualificados	6	54,54%
Utilização de intermediários	2	18,18%
Necessidades e desejos do mercado	8	72,72%
Seleção de clientes potenciais	8	72,72%
Ferramentas de fidelização	2	18,18%
Outro fator	2	18,18%

Com base nos dados analisados e descritos, verificou-se que as Instituições de Ensino Superior de grande porte no Estado do Rio Grande do Sul praticam as ações de marketing de relacionamento em partes. Isso ocorre pelo fato de que as ferramentas de marketing atuais ainda não são amplamente difundidas e entendidas, além do que se exige da organização um nível de maturidade e competência gerencial elevados, uma vez que para o marketing de relacionamento o alvo é a manutenção e, não mais a simples satisfação das necessidades e desejos do mercado. Essa manutenção cria condições para a fidelização dos *stakeholders*.

Dessa forma, cabe salientar que o modelo proposto é adequado exclusivamente às Instituições de Ensino Superior, uma vez que todo esse trabalho foi desenvolvido a partir das particulares específicas desse tipo de organização. Os processos desse modelo são voltados unicamente para a gestão de marketing de relacionamento das IES, pois estão correlacionados com a tipicidade, porte e serviços que norteiam essas organizações. No entanto, o modelo proposto é do tipo não hermético, ou seja, não é fechado, onde as possibilidades de definição das etapas e a posterior execução são plenamente dinâmicas e mutáveis.

Contudo, as atividades ligadas aos processos de filosofia e planejamento estratégicos, planejamento de marketing tradicional e de relacionamento, são definidas, implementadas e controladas com clareza quando as ações e as atitudes de todos os indivíduos da organização estão fundamentadas por conhecimentos, habilidades, comprometimento e ética na plenitude de todos os aspectos.





**Figura 3 – Modelo estratégico de marketing de relacionamento para as Universidades**

Dessa forma, cabe salientar que o modelo proposto é adequado exclusivamente às Instituições de Ensino Superior, uma vez que todo esse trabalho foi desenvolvido a partir das particulares específicas desse tipo de organização. Os processos desse modelo são voltados unicamente para a gestão de marketing de relacionamento das IES, pois estão correlacionados com a tipicidade, porte e serviços que norteiam essas organizações. No entanto, o modelo proposto é do tipo não hermético, ou seja, não é fechado, onde as possibilidades de definição das etapas e a posterior execução são plenamente dinâmicas e mutáveis.

Sua aplicação maior está em condicionar essas organizações a um uso mais coerente dessas técnicas para possibilitar uma situação de competitividade maior, adaptação ambiental pró-ativa e retenção e fidelização de *stakeholders* mais satisfatória.

## **5 CONCLUSÃO**

Das variáveis de marketing tradicional, constatou-se o maior uso dos itens Produto e Promoção. No entanto, sabe-se que todas as IES estão localizadas em determinada área geográfica, permitindo condições a uma prática de Praça. Além disso, as IES Privadas valem-se do Preço como forma de obtenção de recursos. Porém esse item foi mencionado por 25% dos entrevistados dessas IES.

Assim, duas idéias emergem: as IES praticam as variáveis de marketing, mas têm dificuldade de delimitá-las; e, o planejamento de marketing não é eficaz uma vez que nem todas as variáveis básicas são praticadas.

Na avaliação do item Elementos de Marketing de Relacionamento, observou-se o marketing tradicional, de banco de dados e de internet como os mais praticados. Além disso, as parcerias

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

de negócios também foram destacadas. Com relação aos Componentes de Marketing de Relacionamento, o emprego de cultura e valores, associados à estrutura definida, qualificação de pessoal e tecnologia, foram os mais mencionados. Por fim, o Gerenciamento da Cadeia de Relacionamento, dá-se principalmente pela seleção de clientes potenciais, identificação das necessidades e desejos do mercado, bem como pelas parcerias com fornecedores qualificados. É evidente que o processo de implantação dos preceitos de marketing de relacionamento está sendo desafiante para os gestores das organizações universitárias estudadas. Pressupõe-se, inclusive, que IES de outros estados brasileiros estejam passando pela mesma adaptação desta lógica de mercadologia. Da mesma forma, é possível afirmar que as técnicas de marketing de relacionamento já utilizadas poderão ser aprimoradas sob a ótica das universidades brasileiras, em especial, às 11 IES Gaúchas.

## REFERÊNCIAS

- COBRA, M. Administração de marketing no Brasil. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.
- FASTI, R.; DIAS, S. R. (Coord.). Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FINGER, A. P. Universidade: organização, planejamento, gestão. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1988.
- GAARDER, J. O mundo de Sofia: romance da história da filosofia. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- GORDON, I. Marketing de relacionamento. São Paulo: Futura, 2001.
- KERLINGER, F. N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: EPU-EDUSOP-INEP, 1979.
- KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARTINS FILHO, A. Autonomia nas universidades federais. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1961.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZEITHAML, V. A. & BITNER, M. J. Marketing de serviços: a empresa como o foco no cliente. São Paulo: Bookman, 2003.

## ANEXO

Instituição	Nomenclatura
FEEVALE	Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior Novo Hamburgo
FURG	Fundação Universidade do Rio Grande

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006

**PUC**  
**UCPEL**  
**UCS**  
**UFRGS**  
**UFSM**  
**ULBRA**  
**UNISC**  
**UNISINOS**  
**UPF**

**Pontifícia Universidade Católica**  
**Universidade Católica de Pelotas**  
**Universidades de Caxias do Sul**  
**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**  
**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Universidade Luterana do Brasil**  
**Universidade de Santa Cruz do Sul**  
**Universidade do Vale do Rio dos Sinos**  
**Universidade de Passo Fundo**

---